

Met Rabo Unplugged in verbinding met de wereld van morgen

Willemien de Groot en Mariska de Rouw

Rabobank stelt al ruim honderd jaar haar klanten centraal en wil dit ook naar de toekomst blijven doen. Klantwensen veranderen als gevolg van marktontwikkelingen en vragen om gebruik van virtuele kanalen en om een ruimere bereikbaarheid. Niet alleen klanten maar ook medewerkers stellen andere eisen aan de bank als werkgever. Met de invoering van Het Nieuwe Werken maakt Rabobank de verbindingen tussen klanten en medewerkers.

Rabobank is een coöperatieve organisatie met 143 lokale zelfstandige Rabobanken in Nederland, waar 28.000 medewerkers (in fte) werkzaam zijn. Rabobank Nederland is de centrale organisatie en staat in dienst van de lokale banken en groepsonderdelen, voert een aantal staffuncties uit en zorgt voor marktondersteuning en productontwikkeling voor bedrijven, particulieren en private banking-klanten. Rabobank Nederland heeft ongeveer 6.400 medewerkers (fte) in dienst, en is verspreid over vestigingen in onder andere Utrecht, Eindhoven, Zeist, Boxtel, Best en Tilburg. Het nieuwe Bestuurscentrum in Utrecht nadert zijn voltooiing.

Toen het Amerikaanse muziekkanaal MTV in 1989 met de serie *Unplugged* begon, kon niemand de impact van dat concept vermoeden. Iedere aflevering bestond uit een (semi-)akoestisch optreden van een populaire popartiest die normaal alleen met elektrische versterking optrad. Met verrassend ingevulde arrangementen lieten harde rockbands zich zo van een heel andere kant horen: puur, naturel, zoals ze echt zijn. *Unplugged* werd in korte tijd zeer populair.

Sinds 2006 is Rabo Unplugged de naam voor het nieuwe werken van de Rabobank: het loslaten van regels, tijd en plaats. Terug naar de essentie. Bewust keuzes maken gericht op eindresultaat voor de klant en de activiteiten om daartoe te komen. Samen, zoals je dat in een coöperatie doet.

Mw. drs. W.C.M. de Groot MWO is senior arbeids- en organisatie-adviseur bij de Arbodienst Rabobank Groep.

Mw. M. de Rouw MBA is manager Verkoop & Service bij Rabobank Hart van Brabant.

Het faciliteren van een podium voor talent. Met één focus: de klant.

Rabo Unplugged gaat uit van zes principes:

1. *Minder regels.* Het gaat om loslaten, meer verantwoordelijkheden en keuzevrijheid voor individuele medewerkers. In de visie van Rabobank bevordert dit klantfocus en ondernemerschap bij medewerkers.
2. *Meer ondernemerschap.* Medewerkers die ondernemerschap tonen zijn zelfbewust, voelen zich verantwoordelijk voor hun werk en nemen initiatief. Ze vragen zich af hoe, waar en met wie zij tot het beste eindresultaat voor de klant komen.
3. *Tijd- en plaatsonafhankelijk.* Werken kan any time en anywhere.
4. *Activiteitengerelateerd.* Medewerkers kiezen zelf bewust de beste plaats om tot het beste resultaat te komen. Bij elke activiteit een passend aanbod, van samenwerkplekken tot handige IT-tools.
5. *Samenwerken.* Meer en meer is het resultaat afhankelijk van de input van anderen: de interafhankelijkheid neemt toe. Projecten zijn vaak multidisciplinair; het succes wordt behaald door samenwerking en het bundelen van kennis en vaardigheden.
6. *Eigen verantwoordelijkheid.* Rabo Unplugged geeft de medewerker eigen verantwoordelijkheid bij de zaken die klantgerichtheid en ondernemerschap vergroten. De medewerker wordt enkel nog beoordeeld op het resultaat.

Deze nieuwe manier van werken is gebaseerd op een positief mensbeeld: mensen zijn in staat om zelf verantwoordelijkheid te dragen en beslissingen te nemen. Unplugged werken gaat over het loslaten van oude structuren. Medewerkers vanuit hun kracht en talenten laten bijdragen aan de organisatie.

Integrale benadering

Voor de invoering van de nieuwe manier van werken kiest Rabobank voor een integrale aanpak van de fysieke, virtuele en mentale omgeving. Vaak wordt bij het nieuwe werken gedacht dat het draait om techniek, thuiswerken of flexibele werkplekken. Maar het gaat vooral om verandering van werkstijl en gedrag van managers en medewerkers in een nieuwe werkcontext. Bij Rabo Unplugged ervaren we dat gebruik van digitale middelen en een vernieuwde werkomgeving belangrijke hulpmiddelen zijn in het bevorderen van nieuw gedrag van medewerkers. We zien dat de invoering van nieuwe apparatuur en het werken in een andere omgeving in eerste instantie van managers en medewerkers aandacht vraagt, waarna vragen ontstaan over de mentale verandering en gedragsaspecten.

Geen kant-en-klaar recept

Afdelingen kiezen zelf om zich aan te sluiten bij Rabo Unplugged. Dit is een belangrijk uitgangspunt van de veranderstrategie. Zij worden hierbij ondersteund door het programma Rabo Unplugged. Het programma dwingt dus niet af, maar verleidt en faciliteert. Afdelingen geven de eigen transformatie vorm en stellen hiervoor een transformatieteam met managers en medewerkers in. De transformatiemanagers van de afdelingen ontvangen input vanuit het programma. Het programmateam is klein en werkt nauw samen met de interne afdelingen van ICT, huisvesting, HR en Arbodienst. Het programma faciliteert de communicatie over de leerervaringen tussen de afdelingen. Inmiddels zijn vrijwel alle afdelingen van Rabobank Nederland aangesloten.

Bouwen op veertien jaar ervaring

Rabobank heeft een aantal jaren ervaring opgedaan met de nieuwe manier van werken. Eerst bij Interpolis, destijds het verzekeringsbedrijf van Rabobank. Daarna met flexibele kantoorconcepten bij Rabobank Nederland in de gebouwen in Zeist en Hoog Catharijne. Twee jaar geleden is gestart met een pilot voor Rabo Unplugged met ongeveer 500 medewerkers. Vijf afdelingen van Rabobank Nederland zijn in het kantoorpand Beneluxstaete de leeromgeving voor Rabo Unplugged; in een activiteitgerelateerde werkomgeving en volledig met mobiele apparatuur.

Tegelijkertijd zijn binnen geheel Rabobank Nederland afdelingen bezig te 'unpluggen'. Het nieuwe bestuurscentrum van Rabobank aan de Croeselaan in Utrecht nadert zijn voltooiing. De overgang van afdelingen naar deze activiteitgerelateerde werkomgeving zal een impuls zijn voor de verdere invoering van Het Nieuwe Werken. In de loop van 2011 zal het programma worden afgerond en liggen alle activiteiten bij de afdelingen. Ook steeds meer Lokale Rabobanken zien het belang in van de nieuwe manier van werken en doen hiermee ervaring op.

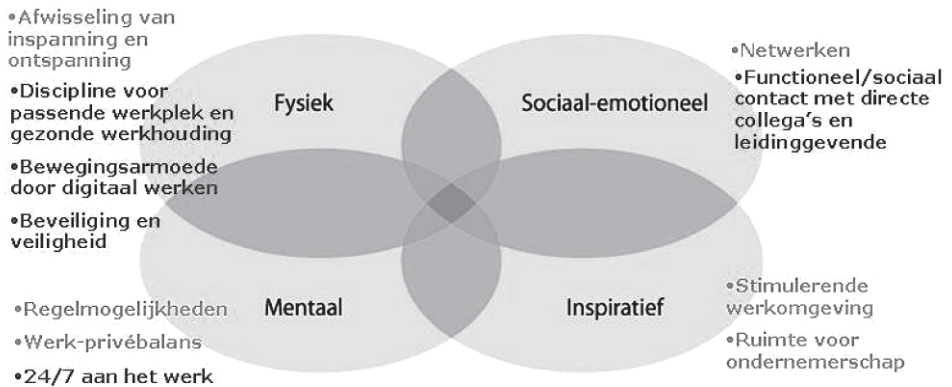
Effecten op werkbeleving en vitaliteit

In 2009 heeft de Arbodienst Rabobank Groep van de pilot op de Beneluxstaete de effecten op de werkbeleving en vitaliteit in kaart gebracht (zie figuur 1). De Arbodienst heeft jarenlange ervaring met vragenlijst-onderzoek onder Rabobankmedewerkers. Daarvoor gebruikt Rabobank een eigen vragenlijst, die gebaseerd is op de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid en een eigen medewerkersonderzoek. Duizenden medewerkers per jaar worden bevraagd. Deze onderzoeksgegevens gebruiken afdelingen om met elkaar in gesprek te gaan over thema's en beweging in gang te zetten. Rabobank gebruikt de overallgegevens om trends binnen de organisatie in kaart te brengen. Aan het onderzoek onder medewerkers van de Beneluxstaete namen 269 medewerkers deel.

Medewerkers ervaren duidelijke voordelen en vinden dat zij beter presteren beter door de Unplugged manier van werken.

‘Balans werk-privé, efficiëntere invulling werktijden, beperken van reistijden (bijvoorbeeld door meer telefonisch overleg en/of videoconferencing), uitbreiden van netwerk binnen de organisatie, wat goed van past komt binnen mijn werkzaamheden.’

Meest genoemde voordeel is de toegenomen mogelijkheden in flexibiliteit. Op de thema’s balans werk-privé, sociale cohesie en samenwerking en leidinggeven hebben we interessante conclusies getrokken.

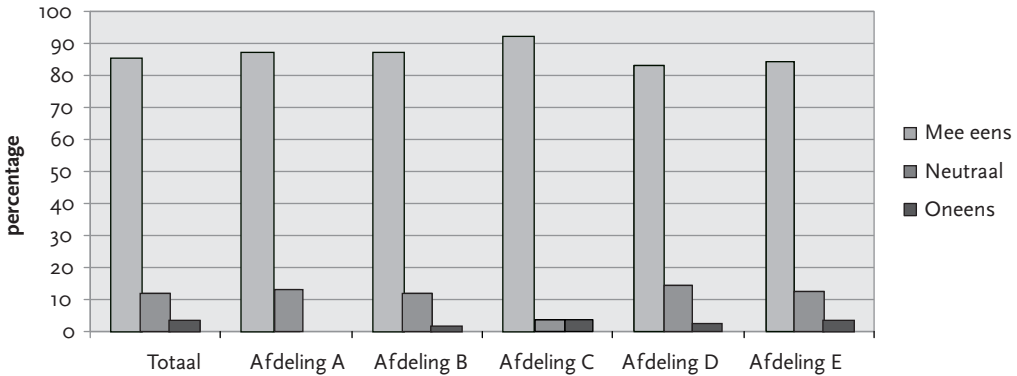


Figuur 1. Rabo Unplugged en de kansen (licht gedrukt) en risico's (donker gedrukt) voor vitaliteit. Dit model hanteert de Rabobank voor vitaliteit en is gebaseerd op Steven Covey.

Balans werk-privé

Bekend is dat de scheidslijn tussen werken in de werkomgeving en werken in de privéomgeving door het nieuwe werken steeds meer vervaagt. Medewerkers geven in het onderzoek aan dat zij door meer tijdonafhankelijk te werken (meer werken aan de randen van de dag) meer overuren maken. Opvallend is dat ondanks de toename van de werkdruk het aantal stressklachten ten opzichte van eerdere metingen niet is toegenomen. Veel medewerkers geven aan dat juist het tijd- en plaatsafhankelijk werken regelmogelijkheden geeft om de werk-privébalans te beïnvloeden (figuur 2). Zo kan men bijvoorbeeld de kinderen van school halen en 's avonds verder werken.

Ik kan mijn werk- en privéleven goed combineren



Figuur 2. Resultaat op de vraag of medewerkers in staat zijn hun werk- en privéleven goed te combineren.

Het hebben van regelmogelijkheden is een belangrijke buffer in het voorkomen van stress. Voorwaarde is dat medewerkers met deze toegenomen vrijheid kunnen omgaan en in staat zijn om op tijd grenzen te stellen.

‘Unplugged werken betekent dat we nu ook standaard op zondag onze mails gaan bekijken. Er komt een werkdruk binnengeslopen dat we steeds beschikbaar moeten zijn voor de werkgever. Ik vind dit onaangenaam.’

Vanuit de Arbodienst worden programma’s aangeboden gericht op het ‘in balans’ zijn.

Sociale cohesie en samenwerking

Medewerkers worden door de flexibele werkomgeving en het tijd- en plaatsonafhankelijk werken steeds minder visueel zichtbaar. Sociale evenementen, ter bevordering van het contact tussen medewerkers en manager en medewerkers onderling, moeten expliciet worden georganiseerd. In de nieuwe omgeving worden ruimtes gecreëerd ter ondersteuning van evenementen waarbij het werken in een sociale context wordt geplaatst. Het kantoor wordt meer een ontmoetingsplek.

Uit de evaluatie blijkt dat de *samenwerking tussen afdelingen* op de meeste afdelingen als gevolg van de nieuwe manier van werken is toegenomen. Het toegenomen contact met andere afdelingen wordt als nuttig en leuk ervaren. De tevredenheid over de *samenwerking binnen de afdeling of het eigen team* is afgenomen. De scores uit het onderzoek zijn weergegeven

Samenwerking tussen teams	april 2009	vorige meting		Samenwerking binnen teams	april 2009	vorige meting
Afdeling A	60	52		Afdeling A	63	61
Afdeling B	59	56		Afdeling B	70	72
Afdeling C	62	62		Afdeling C	62	67
Afdeling D	57	70		Afdeling D	64	74
Afdeling E	59	54		Afdeling E	69	69
Afdeling F	63	62		Afdeling F	67	74
Afdeling G	64	58		Afdeling G	70	74
Beneluxstaete totaal	62			Beneluxstaete totaal	66	
<hr/>						
Rabobank Nederland	62	61		Rabobank Nederland	69	69

■ = verbeterde scores ■ = verslechterde scores

Figuur 3. Overzicht van de scores op Samenwerking. Links staan de scores op de samenwerking tussen teams, rechts die op samenwerking binnen teams. Er is een vergelijking gemaakt met een vorige meting in 2007 of 2008. Hoe hoger de score, des te meer tevredenheid.

in figuur 3. Thema's die hierbij genoemd worden: missen van zowel sociaal als functioneel contact en een toename van individualisme.

Belangrijk is dat afdelingen in gesprek gaan over de wijze waarop zij dit organiseren, bijvoorbeeld een vaste kantoordag per week, reguliere informele en formele contactmomenten. In het bijzonder is aandacht nodig voor de wijze waarop nieuwe medewerkers zich thuis gaan voelen en (nieuwe) collega's leren kennen. Samenwerking binnen het team heeft effect op de tevredenheid en bevlogenheid van medewerkers.

'Als projectmanager moet je flexibel zijn in je werk en een flexibele werkomgeving past hierbij. Daarnaast kan ik door het zelf indelen van tijd en locatie privé beter op mijn werk afstemmen. Doordat ik pas kort werk bij Rabo Nederland merk ik wel dat het soms lastig is dat je je collega's minder ziet. Het kost als "nieuweling" meer moeite om bij het team te horen.'

Rol van leidinggevenden

Uit de evaluatie blijkt dat de stimulans van de leidinggevende een cruciale factor is voor de verdere ontwikkeling van Unplugged werken. Deze stimulans blijkt van invloed op tevredenheid over de samenwerking en de balans werk-privé. Een stimulerende leidinggevende is ook van invloed

op de klantgerichtheid. Leidinggevend en hebben hierbij een voorbeeld-functie. Zij stimuleren en motiveren medewerkers bij het toepassen van de mogelijkheden die het nieuwe werkconcept biedt, terwijl zij zelf tegelijkertijd de grootste verandering ervaren. Medewerkers verantwoordelijkheid en vertrouwen geven, resultaat afspraken maken en een manier vinden om in contact te blijven. 'Vrijheid geven om verantwoordelijkheid te kunnen nemen', zo verwoordde een van de leidinggevend en dit. Dat betekent dus voor leidinggevend en ook loslaten van oude gewoonten, en bijvoorbeeld leren dat medewerkers niet meer altijd aanwezig zijn. Op deze verandering moeten leidinggevend en worden voorbereid en het helpt door ze te betrekken bij het implementatieproces.

Lerende organisatie in een dynamische omgeving

Kenmerkend voor Rabo Unplugged is de integrale aanpak waarmee managers en medewerkers gezamenlijk de veranderingen voor hun afdeling vormgeven. Het gaat om de vertaling van de basisprincipes naar de dagelijkse praktijk. Juist dit zal de komende jaren nog de nodige aandacht vragen. Uit de praktijk blijkt dat drie voorwaarden van belang zijn:

1. *Persoonlijk leiderschap*: zelf aan het stuur zitten; verantwoordelijkheid nemen; focus op zaken die belangrijk zijn; zelf zorgen voor balans en reflectie; assertiviteit; initiatief.
2. *Vertrouwen*: vertrouwen geven door leidinggevend e; controle loslaten; zelfvertrouwen; fouten mogen maken.
3. *Dialog*: nodig voor contact en verbondenheid; kwetsbaar mogen en kunnen zijn; ontmoeten gaat minder vanzelf, maar blijft belangrijk; feedback kunnen geven en ontvangen.

Bij Rabo Unplugged gaat het om vertrouwen en de juiste verantwoordelijkheid bij de medewerker, de medewerker die in staat is om zijn capaciteiten in te zetten voor de steeds veranderende klantbehoefte en anderen betreft om een optimaal resultaat te kunnen behalen. Door ervaring leren en hierop reflecteren staat centraal. Om te bepalen welke focus nodig is, blijft Rabobank monitoren. Begin 2011 wordt opnieuw geëvalueerd wat de effecten zijn van Unplugged werken op de werkbeleving. Rabo Unplugged draait om de werkelijkheid van vandaag en morgen, waarin de verantwoordelijke mens centraal staat in een omgeving die sterk aan verandering onderhevig is.

Noot

1. Bron: Samengesteld door SKB vragenlijstservices Monitor@Work (2006).